



Министарство просвете и спорта Републике Србије
Програм реформе средњег стручног образовања

Јединица за имплементацију програма
Отонa Жупанчича 30, 11000 Београд
Тел.: + 381 11 260 8181
E-mail: office@vetserbia.edu.yu
www.vetserbia.edu.yu



**“ПРОЦЕСИ РАЗВОЈА СТРАТЕГИЈЕ ЗА
АКТИВНОСТИ СРЕДЊИХ СТРУЧНИХ
ШКОЛА”**

**Програм обуке за директоре стручних
школа у Програму реформе средњег
стручног образовања – фаза II**

Београд, децембар 2006.

Делегирање

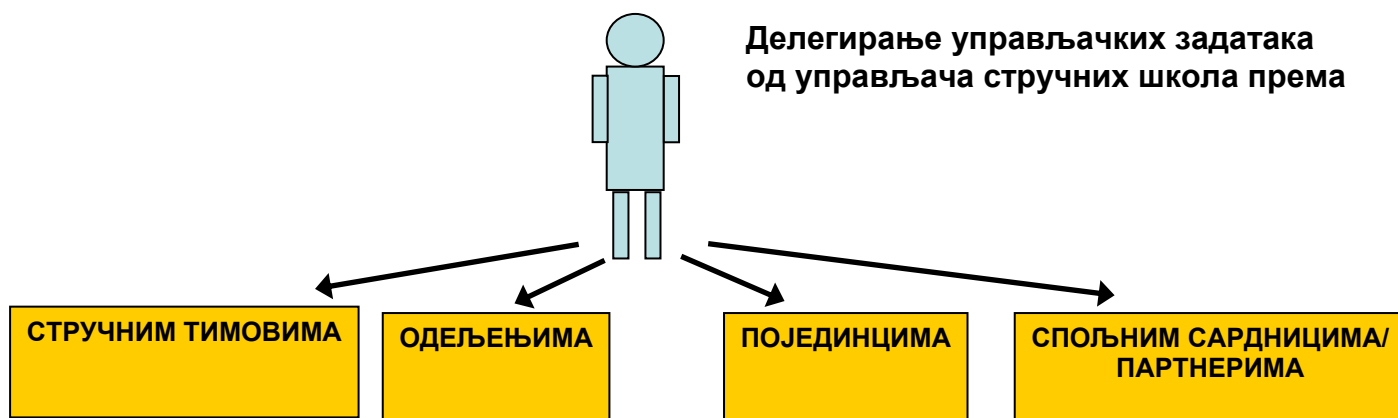
Да би био успешан у делу делегирања у управи школе, директор школе ће морати да поседује личне управљачке способности као што су вештине комуникације, мотивације и способност логичког и концизног планирања управљачких задатака како би они чланови особља којима су поверене те дужности, разумели их не само као задатке, већ и као њихову функцију у целокупној стратегији школе.

Закључак: Успешно делегирање подразумева логичан план активности, јасност и добру комуникацију у процесу управљања школом.

Додатно, од суштинске важности је да директор стручне школе увиђа и вреднује своје делегационе изборе. У традиционалној култури управљања аутоматски начин делегирања би био директно задуживање подређених (нпр. заменика или председника актива) који би истим редом делили задужења другима.

У модерном нацрту стручне школе, директор би требало да размотри у ширем оквиру могућности поделе активности, у или изван организације:

Приказ 1. Опције делегирања:



Питања делегирања које треба размотрити су :

- Да ли би задатак директора требало да буде обављен од стране неког појединца који би деловао у његово име?
- Да ли би задатак директора требало да буде обављен од стране неког школског одељења (или актива), који би задатак реализовао на себи својствен начин уместо да то уради директор?
- Да ли би била боља идеја окупити појединце из организације и успоставити стручни тим за обављање задатка управљања?
- Да ли би задатак директора био ефикасније решен ако би укључили неког стручњака изван школске организације или од стране неког партнера школе (тј. екстерно обављање задатка)?

Типични управљачки задаци који се делегирају у стручним школама земаља ЕУ укључују:

- Развој и управљање пројектима који немају директне везе са основним активностима школе (тј. експериментални пројекти , међународна сарадња итд.)

- Планирање, праћење и процена наставног процеса у школи
- Праћење потреба/жеља особља за обуком и планирање активности обуке за особље
- Представљање школе у различитим мрежама или на форумима, удружењима и сл.
- Финансијска администрација све док се законски не захтева учешће директора

Основни закључак, након наведених области које би се могле делегирати, је чињеница да тај процес често захтева време и ресурсе што је задатак директора који захтева мање напора у поређењу са схватањем да ти задаци морају бити обављени од стране директора лично. Ово питање захтева и законску регулативу која обавезује директора да преузме одговорност, али чак и у овим случајевима требало би размотрити да ли би реализација задатка могла бити поверена неком члану особља у име директора.

Учествовање на састанцима форума и мрежа захтева време и ресурсе што може бити мања корисност у односу на присуствовање директора школе уместо слања представника.

Други закључак би био да делегирање директоровог задатка може помоћи у подстицању мотивације и изградњи вештина особља који су изабрани за реализацију.

Добар пример може бити развој и управљање пројектом који подстичу креативност, иницијативу и управљачке способности укљученог особља, а самим тим чини добар аргумент за поделу задужења.

Слично томе, делегирање може послужити као исказивање поверења и поштовања члановима особља и одељења (актива), као и средство које појачава мотивацију и/или морал оних који су добили задатак. Пример за ово може бити давања права за планирање обуке одељењу које је надлежно за специфични курс или предмет.

Задаци школске управе, који никада не би требало да буду делегирани су:

- Главне одлуке које се односе на расподелу буџета између различитих активности или одељења
- Законско представљање школе
- Одговорност за развој целокупне стратегије и пословног плана школе
- Праћење стратегије и пословног плана и њихова реализација кроз конкретне активности

Закључак: То би требало увек да буде директор, који ће преузети одговорност за праћење стратегије школе за данас (садашње време) која је остварена у пракси и да школа увек има јасну стратегију за сутра (будућност).

Одлуке инвестирања

Главна разлика између управљања стручном школом у централизованом и децентрализованом систему је у могућности школа децентрализованог система да слободно планирају и одлучују о коришћењу финансијских извора.

У будућем реформисаном систему стручних школа Србије, школе ће администрирати буџете, који ће се делимично састојати од државног и локалног доприноса са неким степеном флексибилности коришћења школа и делом од директног прихода које су школе стекле проширеним делатностима, донацијама и учешћем на пројектима.

Како би се применили ови фондови у складу са стратегијом развоја стручне школе, школа ће морати да донесе одлуке инвестирања што значи да ће управа школе морати да направи алтернативне сценарије инвестирања, и упореди их по корисности за школу и њену стратегију.

Главна вештина управљања за овакав начин рада је бити способан додати финансијску вредност добитима школе. Како ће школа бити неко ко пружа услуге на тржишту за образовање и обуку, ова добра ће се састојати од зграда и опреме која је на располагању, расположивим програмима обуке и материјалима, вештинама и капацитетима особља школе и лојалности „клијената“, тј. студената, предузећа и организација локалне заједнице.

Већина одлука инвестирања ће укључити инвестирање финансијских средстава и/или радног времена у побољшање једног или више горе поменутих добара. У циљу адекватне процене алтернативних опција у будућем нацрту где школе могу одлучивати о својим улагањима, неопходно је онда тачно одредити очекивану вредност сваке од алтернатива развоја.

Тренутно, по сазнањима Програма реформе средњих стручних школа, овај тип прорачуна се ретко спроводи у стручним школама – и вештина управљања инвестицијама и доношење одлука о инвестирању су области у којима је стручним школама потребна обука.

Укратко:

- **У децентрализованом систему управљачи стручних школа морају изабрати алокацију ограничених средстава у алтернативне инвестиционе прилике.**
- **Стога, управљачи СС школа морају знати да:**
 - **Размотре све изборе за инвестиције**
 - **Процене и упореде вредности инвестиција**
 - **Процене ризике за инвестирање**
 - **Препознају вештине као ресурсе и искористе их**

Основно значење одлука о инвестирању, попут области учења, јесте да се школска имовина почне разматрати кроз постављене вредности:

Вредност вештина особља се огледа кроз очекивани добитак које ове вештине могу донети школи по питањима уписа ученика и/или развоја комерцијалних активности.

Вредност програма обуке и материјала је добитак кроз очекивани број ученика који може да привуче, и броја комерцијалних активности које се могу развити на основу курса.

Све вредности подлежу амортизацији у складу са протоком времена: опрема и материјали застаревају, вештине запослених постају истрошене, програми обука губе везу са потребама тржишта рада.

Одлуке о инвестирању школе, дакле, треба да узму у обзир обе ствари:

- Које су инвестиције неопходне како би се одржала вредност постојеће имовине?
- Које су инвестиције најисплативије за развој школске имовине?

Приказ 2. Пример одлуке о инвестирању:

Развој нових програма стручног образовања:

Инвестиција: Време потрошено са особљем
Обезбеђивање неопходних обука за особље
Опрема и материјали

Корист: Потенцијална «продаја» нових програма стручног образовања
Потенцијал повећања уписа ученика на основу расположивости нови програма стручног образовања
Употреба појединих делова развијених курсева у другим програмима стручног образовања

Ризици: Промене у потребама за обуку
Очекивани век трајања нових програма стручног образовања

Процените инвестиције наспрам других начина коришћења средстава

У примеру датом у Приказу 2. управа школе треба да процени:

- Колико ћемо нових ученика привући уколико им понудимо ове нове програме стручног образовања? (Следеће године, годину после итд.)
- Какав ће бити очекивани добитак школе од нових ученика? (Следеће године, годину после итд.)
- Да ли ћемо моћи да «продамо» нове програме стручног образовања, или њихове делове, и зарадимо? (Следеће године, годину после итд.).
- Можемо ли повећати атрактивност неких других програма додајући елементе нових програма стручног образовања? Ако можемо, како процењујемо додатну вредност ових програма стечену кроз нове елементе?

Стратешки развој

Као свако предузеће, свака стручна школа мора да има стратегију будућег развоја. У недостатку стратегије школа ће бити попут брода без кормила који бесциљно лута остављен на милост расположењима школске управе и неспособна да одговори на професионалан начин на промене које долазе споља.

Рад на стратешком развоју у стручној школи треба да се заснива на анализи тренутне ситуације у школи. Ово се може урадити кроз СВОТ анализу.

Како би употпунили анализе тренутне ситуације, школа треба да изради своју мисију у тзв. изјави о мисији.

Изјава о мисији је кратак (1-3 реченице) опис *због чега школа постоји*. Изјава о мисији треба да одговори на питања:

- Зашто сте у послу?
- Који “производ” “производите”?
- Ко су ваше муштерије?
- Коју вредност пружате својим муштеријама?

Пример мисије би могао бити:

“Техничка школа у Новиграду је регионални центар за стручно обучавање, услужује локалну заједницу могућностима стручног образовања као одговор на потребе тржишта рада. Пружамо младим и одраслим ученицима релевантне и савремене квалификације које обезбеђују посао и дају могућност напредовања у професионалној каријери”

Следећи корак је да погледате у будућност. Најважније од свега је да школа изради визију. визија треба да буде, као и у случају са визијом, кратка и треба да одговори на питање:

- Шта желимо да будемо у будућности?

Визија треба да изрази шта желимо да буде карактеристика наше школе у неком будућем тренутку (рецимо за 3-5 година), по чему желимо да будемо познати и зашто ће наша школа бити релевантна у будућности?

Пример визије би могао бити:

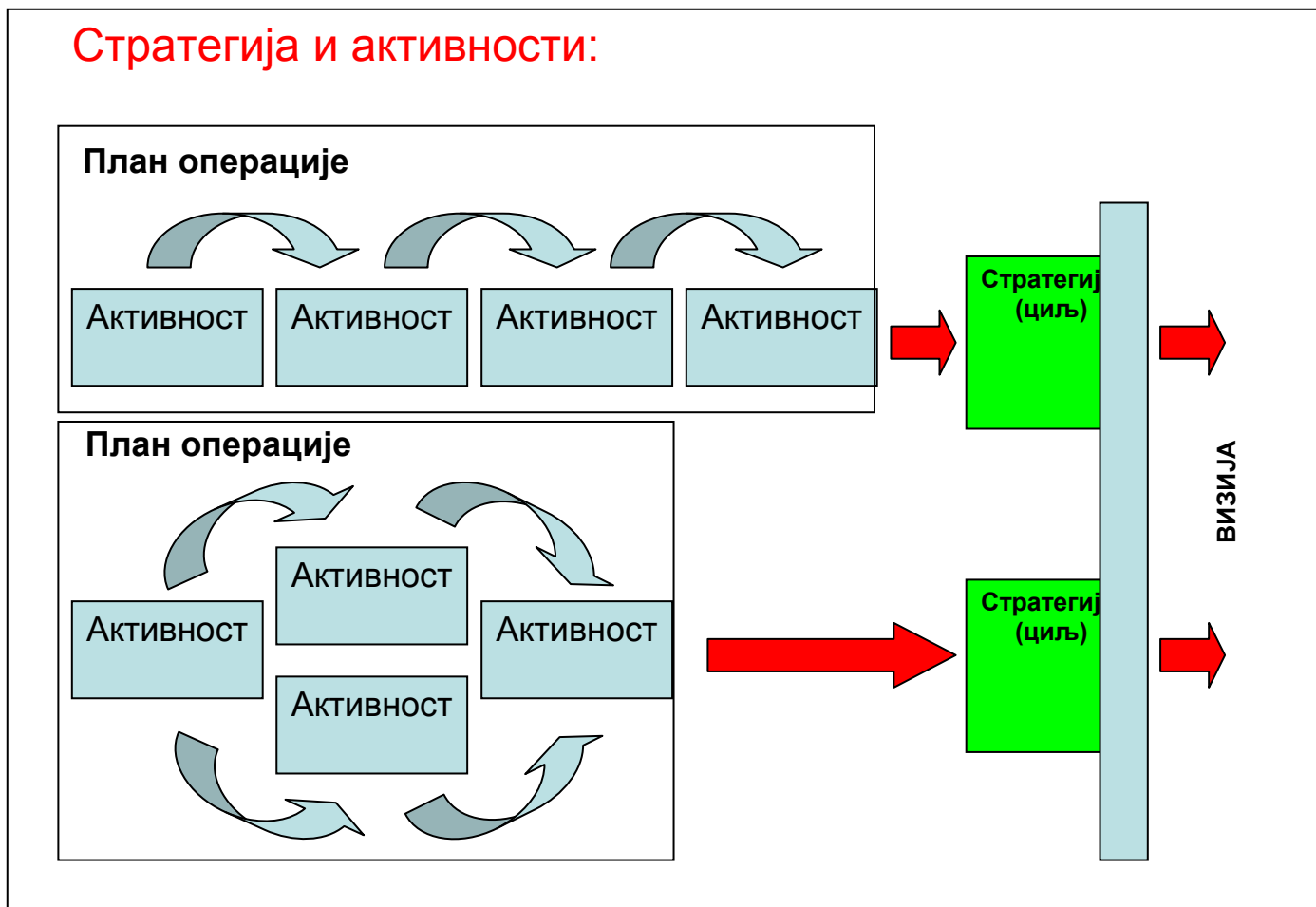
“Техничка школа у Новиграду има циљ да постане највећа, најмодернија и најдинамичнија институција стручног образовања у региону. Желимо да будемо карактеристични по својој флексибилним и модерним услугама у обучавању, нашем међународном профилу и стандардима у опреми, нашој блиској и ефикасној сарадњи са пословним светом. Наши млади и одрасли ученици морају искусити посвећеност без премца и услуге наших обука и саветовања, које резултирају бољим могућностима запошљавања него оне које се нуде у другим СС школама.”

Основни задатак биће онда дефинисање стратешких циљева који ће заиста школу превести из садашњег статуса и ситуације (Мисија) до њеног будућег утврђеног циља (Визија).

Сви стратешки циљеви морају бити у складу са Визијом.

Сваки стратешки циљ требало би затим да буде детаљно обрађен у Плану активности, који описује практичне и мерљиве активности како да школа оствари стратешки циљ.

Приказ 3. Од активности до визије:



План активности требало би да обухвати јасне и мерљиве назнаке о томе КАДА би поједине активности требало да почну да се реализују, КО је одговоран за ту реализацију и КАКАВ РЕЗУЛТАТ се очекује од те активности.

Квалитет плана активности зависи од тога колико добро може да прикаже реалан и поуздан процес кроз који школа пролази од садашње ситуације до постизања стратешког циља.

Закључак:

Основни делови стратегије развоја средњих стручних школа су

- Представљање мисије
- Визија будућности
- Број стратешких циљева, од којих је сваки прилагођен развоју у складу са визијом
- План активности за сваки стратешки циљ

Развој стратегије мора бити сумиран у пословном плану стручне школе. Пословни план је инструмент комуникације којим се спољним партнерима и самој школској организацији на професионалан начин представља начин на који школа планира свој развој у будућности.

Пословни план мора да садржи:

- Основне податке о школи
- Представљену мисију
- Визију будућности
- Све стратешке циљеве

Пословни план не мора обавезно да садржи све планове активности, јер су то у великом броју случајева интерна средства којима се управља процесом развоја. Ипак, пословни план би требало да садржи временски оквир који приказује како је развојни процес временски планиран, и општи буџет, који кроз основне ставке приказује очекиване приходе школе у неколико наредних година, као и како школа планира да расподели средства за инвестиције повезане са стратешким циљевима.

Пословни план написан је обично на 10-15 страна и требало би да обухвати довољно детаља који ће омогућити читаоцу да стекне јасан увид у реалност и релевантност развоја који школа планира.

То значи да план читаоца мора да увери:

- √ Да сви стратешки циљеви којима школа тежи заиста воде у смеру визије
- √ Да ће, ако се остваре, наведени стратешки циљеви заиста водити школу ка испуњавању визије
- √ Да су за постизање стратешког циља планиране реалне активности и да ће имплементација тих активности највероватније водити постизању стратешког циља
- √ Да школа има реалан временски план за имплементацију својих стратешких циљева и да постоји реални вишак расположивих ресурса за имплементацију свих активности

Ако пословни план не садржи довољно детаља, неће бити право средство за комуникацију, јер читалац неће моћи на основу плана да утврди да ли школа има поуздану стратегију за будући развој.

Ако пословни плану недостаје чврста веза између представљене визије, стратешких циљева и планираних активности, деловаће недовршено или непоуздано и самим тим неће успети да представи будућу стратегију школе.

Закључак: Управа стручне школе требало би да са посебном пажњом припрема развојну стратегију и пословни план. Ако је добро припремљен, биће то најважнији документ у школи.

Конечно, треба приметити да је подједнако важно да је са развојном стратегијом сама школа добро упозната, да је стратегија схваћена и прихваћена. Стратегија којој недостаје подршка и која није прихваћена од школског особља, које ће је коначно реализовати, вероватно неће успети због недостатка мотивације.

Због тога је препорука Програма обуке у управљању стручним школама да се у оквиру развоја стратегије успостави и процес укључивања особља.

Како направити добар пословни план

Сврха пословног плана је вишеструка, и потребно је уложити значајан напор како би се израдио добар и користан пословног план.

Важно је увидети да ће уложени напор водити свеопштем успеху организације, и такође обезбедити самоодрживост континуираног развоја организације и људских ресурса у њој укључених!

Добар пословни план:

- **Мора бити УПРАВЉАЧКО СРЕДСТВО** за школску управу
- **Мора бити СРЕДСТВО КОМУНИКАЦИЈЕ** између школског особља и екстерних партнера

Тако да мора бити:

- «Мерљив» (успешан или не, колико, када, резултати)
- Реалан (други морају да поверују у њега)
- Прецизан (специфични резултати, не прешироки и уопштени циљеви)

И треба да обухвата:

- Буџет
- Индикаторе успеха

Кључна тачка: Пословни план мора јасно да разликује АКТИВНОСТИ и РЕЗУЛТАТЕ АКТИВНОСТИ

У пословном плану, одржани састанци или договорене сарадње саме по себи не чине резултат. Састанци и успостављање сарадње су активности и треба их посматрати као средства која треба употребити како би се постигао жељени резултат.

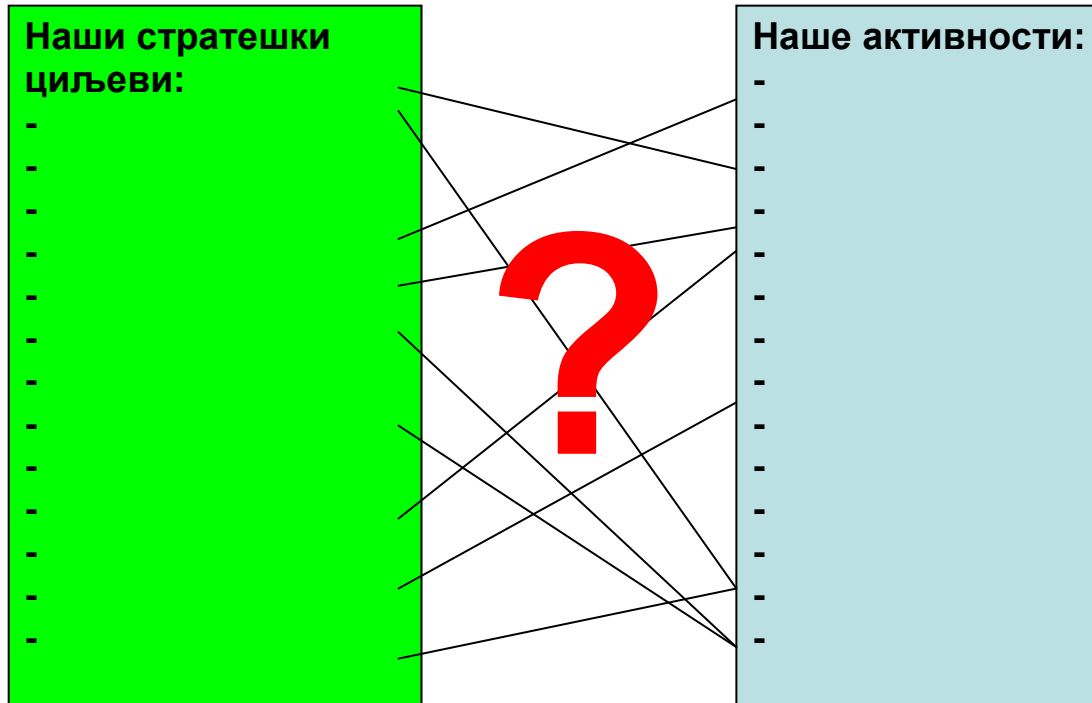
Пример:

``Штампати 500 брошура са информацијама о школи`` = Активност

``Подићи свест о школи међу локалним предузећима и родитељима`` = Резултат

Кључна тачка: АКТИВНОСТИ и СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ морају бити јасно раздвојени у пословном плану и мора бити јасно које активности воде до постизања којих стратешких циљева.

Како урадити?



Додатне тачке:

- Када говоримо о МИСИЈИ, треба објаснити да мисија мора да каже свакоме са стране шта ми радимо, зашто то радимо и за кога то радимо. Запамтите да су добра МИСИЈА само једна или две јасне, кратке реченице.
- Када дајете приказ ВИЗИЈЕ, објашњавате ЗАШТО желимо будућу ситуацију за коју кажемо да је визија. Ако лако можете да одговорите на то питање, онда ће тај одговор вероватно бити боље формулисана визија него оригинални предлог. Запамтите и да добру ВИЗИЈУ чини само неколико јасних реченица, од којих свака мора да опише жељену ситуацију у будућности за школу (нпр. 3-5 година у будућности). Добра ВИЗИЈА мора да буде нешто што школа још увек није постигла или је скоро постигла и мора да захтева прави развојни напор да би се достигло. Водите рачуна да стратегије или конкретне акције не буду случајно укључене као визије.
- Када правите процену СТРАТЕГИЈА, покушајте да размишљате као неко са стране ко покушава да разуме ЗАШТО школа жели да имплементира стратегију. Да ли предложена стратегија директно подржава визију? Да ли је школа јасно назначила у пословном плану шта ће бити корист за школу од реализације стратегије? Стратегија мора да буде конкретан циљ који школа треба да постигне у оквиру предвиђеног времена (нпр. `увести два нова профила у следећих годину дана` може да буде стратегија).

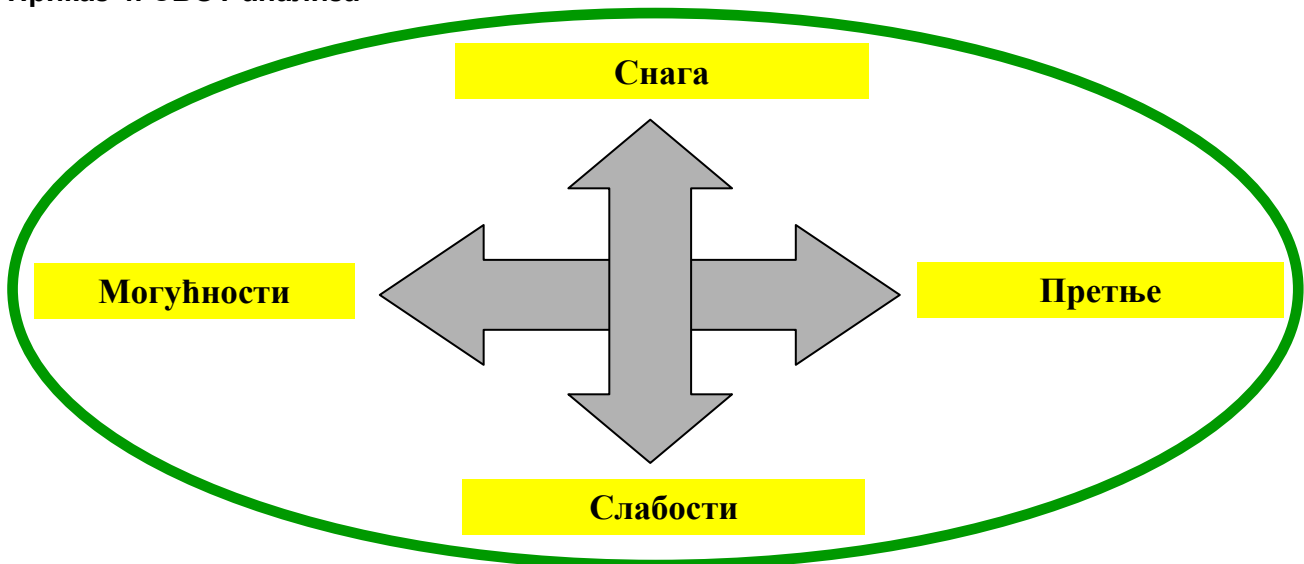
- Када правите процене за АКТИВНОСТИ или ПЛАНИРАЊЕ АКТИВНОСТИ, покушајте поново да узмете улогу некога са стране ко покушава да разуме и процени будуће планове школе на основу пословног плана. Да ли све предложене активности јасно подржавају стратегију? Ако не, зашто школа предлаже те активности? Можда треба додати још неке стратегије како би се објасниле све активности које школа планира? Да ли је активност реална у смислу процењеног времена и ресурса? Да ли активност зависи од спољних фактора на које школа не може да утиче? Ако је тако, да ли школа зна шта ће урадити уколико се испостави да је активност немогуће реализовати?
- Коначно, узмите у обзир СВЕ могуће области развоја школе – такође унутрашњу реорганизацију и повећање ефикасности како би све те области биле обухваћене у пословни плану. Наше искуство показује да је у планирању стратегије лако размишљати о развоју и будућим стратегијама када је реч о томе ШТА школа треба да уради и која су средства неопходна да се то уради (средства, опрема), али је много теже сетити се КАКО то чинимо као важан део области развоја. Навике и процеси у школи се сувише често узимају за готово и не узимају се у разматрање када се планира будућност.

СВОТ анализа

Стандардни инструмент за анализу тренутне ситуације у школи на основу којег стратегија развоја треба да буде развијена је СВОТ анализа.

СВОТ (скраћеница са енглеског језика) значи снага – слабости – могућности - претње

Приказ 4. СВОТ анализа



(Интерна) анализа снаге и слабости односи се на унутрашње карактеристике школе, док (екстерна) анализа могућности и претњи обухвата спољне факторе који утичу на школу.

Интерне снаге и слабости:

Интерна анализа се спроводи како би се установило која развојна стратегија треба да буде примењена у областима као што су: развој људских ресурса, стратегије избора нових радника, социјално и професионално окружење, области маркетинга, администрације и финансија. Фокус треба да буде на следећим областима:

- Идентификација професионалних и личних квалификација особља, прилагодљивост променама, спремност на сарадњу, подела задатака у односу на старост и компетенције, управљачки ресурси итд.
- Какав је приступ раду када је реч о креативно-квалитативним активностима као што су: - развој дидактике, професионализма, услуга итд. – интернационализација, развој људских ресурса и компетенција, развој квалитета итд.
- Педагошки принципи
- Окружење за учење и социјално окружење
- Радна средина, средства, зграде/простор и опрема
- Како ученици, пословни свет и конкуренти оцењују слику школе
- Финансијска ситуација и могућности за њено побољшање
- Уговори о сарадњи, савези и могућности за повезивање

Екстерне могућности и претње:

Екстерна анализа се спроводи како би се сагледали трендови и тенденције у друштву које школа мора узети у обзир. Политичка компонента је важна, јер има пресудан утицај на све аспекте деловања школе, од финансија до дидактике.

Али и други фактори могу утицати на свакодневну ситуацију и будући развој:

Политика	Које нове законске иницијативе могу утицати на стратегије, шта су карактеристике тренутне политичке ситуације и који директни индикатори могу бити идентификовани?
Финансије	Који финансијски фактори могу утицати на ситуацију у стручним школама?
Окружење	Који фактори из окружења и енергетски ресурси могу утицати на тренутну ситуацију?
Технологија	Који су трендови технолошког развоја важни и како ће се одразити на ситуацију у школи?
Демографска ситуација	Који демографски трендови могу бити предност или претња за школу?
Култура	У ком правцу се развијају основне друштвене вредности, како се мењају у садашњости и како би те промене могле да утичу на школу?

Укључене стране и мреже

У сектору стручних школа, питање конкуренције мора да буде покривено, али је подједнако важно извршити анализу свих укључених страна и мрежа. Који политички чиниоци представљају могућност за дијалог за школу како би остали на првој линији развоја? Који савези могу бити склопљени? Која саветодавна тела и чиниоце школа жели да укључи у дијалог? Које поруке ово може да обезбеди? Одакле стручне школе регрутују своје ученике? Какве везе могу бити успостављене са онима који обезбеђују ученике, као што су продужне школе и основне школе?

У сажетој форми, ово би се могло описати на следећи начин:

Ученици и учесници на курсевима	Одакле ученици долазе, географска распрострањеност, развој трендова током протеклих година и прогнозе за наредних 5-10 година?
Везе са пословном заједницом и осталим укљученим странама	Ко су главне укључене стране, место одвијања, развој сектора предузећа, развој конкуренције и остали релевантни фактори? Којим потребама и функцијама се бави одељење/стручна грана/сектор? Каква су очекивања укључених страна, шта ученици желе да добију од школе, какву улогу друштво сматра да школа треба да испуни и шта су могућности и претње?
Конкуренција	Ко су релевантни конкуренти? Какво је њихово учешће на тржишту, снаге и слабости – какве циљеве и планове они имају? Какав се развој очекује у будућности када је реч о конкуренцији?
Сарадња и мреже	Које школе су могући ``снабдевачи`` стручне школе, укључене у споразуме о сарадњи итд.? Какви потенцијали и ограничења постоје када је реч о сарадњи? Какви савези могу бити

	успостављени, а који савези представљају претњу? Да ли сличне иницијативе могу бити примењене и на друге врсте обука које школа организује, нпр. образовање одраслих или отворено учење?
Друге могућности и претње	Који од осталих секторски специфичних технолошких, повезаних са окружењем, финансијских и / или политичких трендова представљају значајне могућности или претње?

Закључак на основу SWOT анализе

Опис тренутне ситуације:

Коначно, закључак се доноси након спроведене интерне и екстерне анализе. Веома је важно да школа може да да опис тренутне ситуације, који је размотрило особље на основу анализа. Уз то, и можда најважније - мора бити транспарентно како су, на основу анализа, закључци донети. Само ако се то обезбеди закључци ће постати релевантни и бити релевантна основа за припрему развојне стратегије.

Употреба резултата SWOT анализе:

Сама SWOT анализа или опис тренутне ситуације, не треба да буду укључене у развојну стратегију или пословни план. Најважнији је да су сви закључци изведени из SWOT анализе узети у обзир приликом формулисања визије за будућност и стратешких циљева који треба да буду постигнути. За сваку важну идентификовану могућност, мора постојати стратегија која ће дефинисати како искористити ту могућност. Слично, и за сваку велику идентификовану претњу мора постојати стратегија која ће дефинисати како ће школа превазићи негативне ефекте претње.

Пример плана стратегије земаља ЕУ

Елементи плана стратегије 2002.- 2004. Алборг техничког колеџа (Данска)

План стратегије Техничког колеџа из Алборга је развијен за период од две године, и након тог периода ће бити ревидиран. План је објављен у облику интерне информације за све чланове особља и употребљава се као политички документ који се односи на чланове Школског одбора и кључне социјалне партнере са којима Колеџ сарађује. Стратегијски план нема намеру да буде употребљен као пропагандни материјал Колеџа.

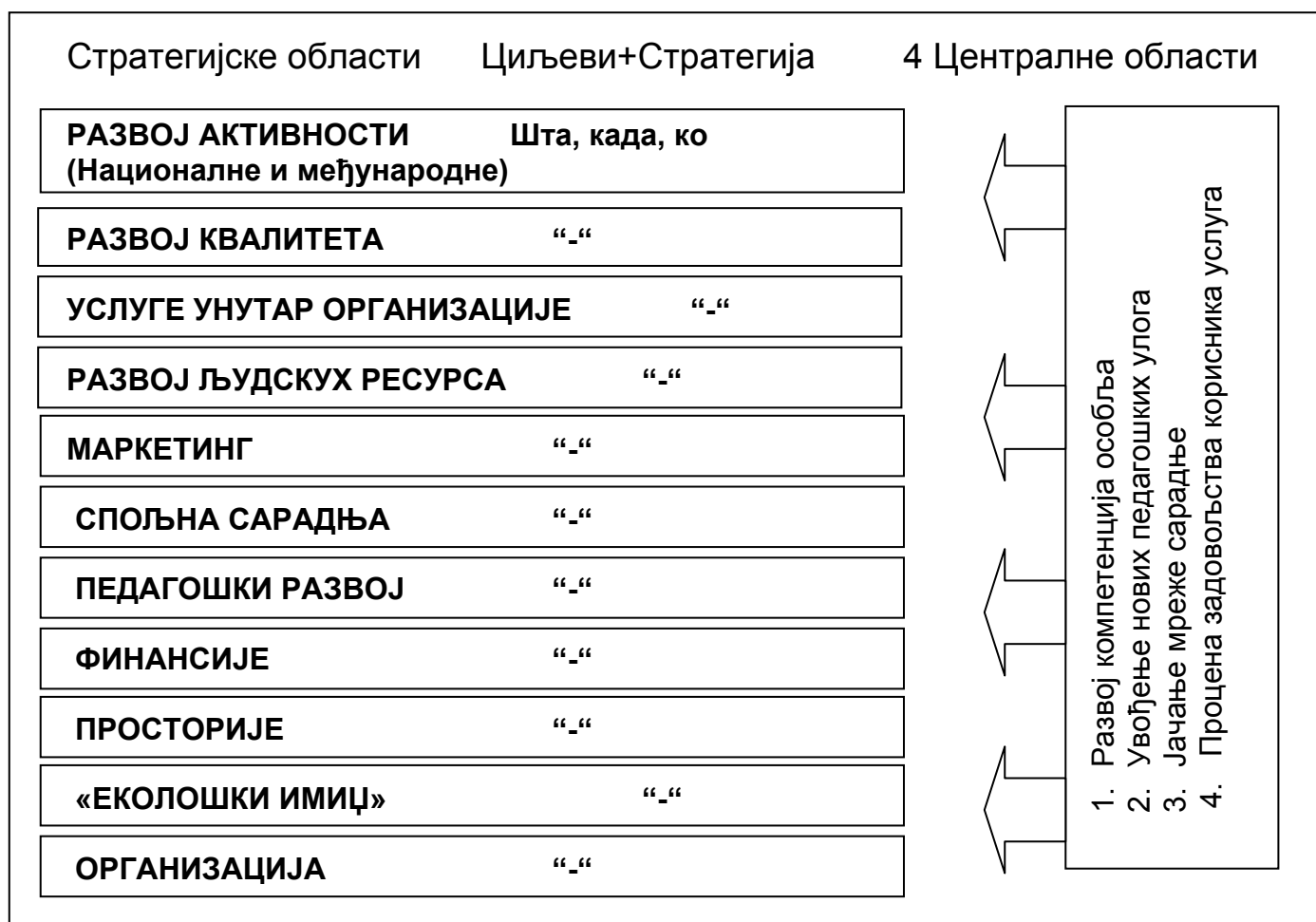
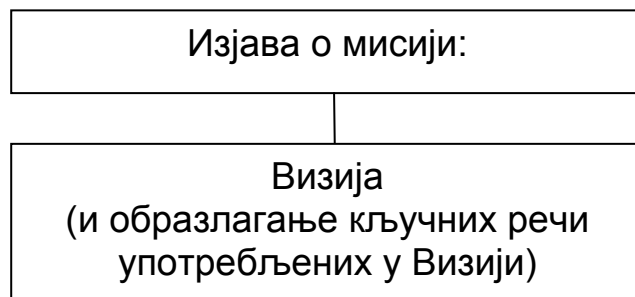
План стратегије је развијен на основу информација од:

- Особља Колеџа (организује се дводневни семинар на коме се расправља о будућности, где се особљу даје шанса да изнесе своје мишљење о елементима који треба да се нађу у Плану стратегије)
- Групе за управљање (Директор, административни менаџери, шефови одељења)
- Социјални партнери (кроз локалне образовне савете за сваки стручни сектор)

Садржај Плана стратегије:

1. МИСИЈА
2. ВИЗИЈА
3. ПРЕЗЕНТАЦИЈА ПРОЦЕСА КОРИШЋЕНИХ ЗА РАЗВОЈ ПЛАНА СТРАТЕГИЈЕ
4. ЧЕТИРИ ЦЕНТРАЛНЕ ТАЧКЕ ЗА ЦЕЛОКУПНУ СТРАТЕГИЈУ ОБЛАСТИ ЗА 2002.-2004.
5. ЗА СВАКУ ОД СТРАТЕГИЈСКИХ ОБЛАСТИ:
 - * ЦИЉЕВИ
 - * СТРАТЕГИЈА (ШТА ЋЕМО РАДИТИ, КО ЈЕ ОДГОВОРАН, КОЈИ СУ РОКОВИ)
6. ОРГАНИЗАЦИОНИ ПЛАН
7. 'ПРАВИЛА САРАДЊЕ' ЗА ГРУПУ ЗА УПРАВЉАЊЕ

Структура Плана стратегије:



План организације
Алборг техничког колеџа

Правила сарадње за
Групу за управљање

ИЗЈАВА О МИСИЈИ

“Да се осигура образовни ниво, узимајући у обзир будући развој друштва”.

“Да се образовни ниво изграђује и развија на доброј традицији, професионалном поносу и личним квалификацијама”

ВИЗИЈА

АТК жели да обезбеди да знање, стечено путем обука у њему, позитивно утиче на развој друштва.

АТК жели да буде посматран као најбоље међународно, највеће и најбоље национално место за образовање, које обезбеђује *професионални и лични развој* са фокусом на *моралности и одговорности* и на коме се испуњавају личне *потребе*.

АТК жели да биде *привлачно* радно место на коме се можете *ангажовати* и на коме развијате себе кроз *отворен, поштен и поуздан дијалог* са фокусом на *брзу и ефикасну организацију, утицај особља и разно задовољство*.

Дефинасиње и критеријум успешности кључних речи:

<i>Они који су обучени</i>	= Сви који су остварили образовне циљеве
<i>Најбољи</i>	= Најнижи праг одступања од предвиђеног, највиши ниво дипломираних студената и висок ниво задовољства корисника услуга
<i>Највећи</i>	= Географска раширеност, највећи годишњи број студената, најмањи годишњи повраћај, највећа различитост понуђених курсева
<i>Личне потребе</i>	= Велика могућност избора и различитост понуђених курсева

<i>Професионални и лични развој</i>	= “Комплетна личност” са личним потребама и разликама, уочавање прилика уместо ограничења, прогресиван рад циљно оријентисан, стицање професионалног радног искуства, учешће у развојним пројектима – педагошким и професионалним, учешће у будућем и континуираном образовању, могућност ротације радних места.
<i>Моралан и одговоран</i>	= Објективан, отворен, јасних ставова, ефикасан у одлучивању, лојалан и колегијалан, одговоран у односу са колегама и у употреби просторија, изражава узајамно поштовање, поседује хуманистички поглед на свет
<i>Привлачан</i>	= Утицај на сопствену радну ситуацију, добре репутације, поседује добру политику руковођења особљем, добри односи међу колегама, могућност доброг личног/педагошког/професионалног развоја, добре просторије и модерна опремљеност
<i>Ангажованост</i>	= Осигурање базе за одлучивање са јасном расподелом дужности и компетенција, као и најкраће време од доношења одлуке до започињања активности
<i>Отворен, поштен, поуздан дијалог</i>	= Директно и часно понашање, активно слушање
<i>Брзо и ефикасно</i>	= Флексибилност, кратке и јасне оперативне процедуре као и добри канали протока информација
<i>Утицај особља</i>	= Могућност особља да утичу на стратегију и процес одлучивања
<i>Радно задовољство</i>	= Осећање задовољства када сте на послу

Два примера стратегијских области

Са полазном тачком у реформама и развоју тржишта рада, Колеџ мора наставити са развојем и прилагођавањем својих активност. Ово се може остварити увођењем нових програма обуке и увођењем актуелних стратешких сарадњи са осталим школама. На међународном плану, тржиште Колеџа мора бити проширено ван граница Данске, и то на начин на који би Колеџ постао привлачан страним студентима и предузећима. Оснивање пословница Aalborg техничког колеџа ван Данске, такође, постоји као могућност.

РАЗВОЈ АКТИВНОСТИ

Националне и међународне

Циљеви	Стратегија
<p>Наставити са повећањем броја студената за 10% годишње током наредне две године. Наша тржишна база је глобална.</p> <p>Желимо да понудимо званичне програме из области образовања одраслих : Припремно образовање одраслих (FVU), Основно образовање одраслих (GVU), и континуирано образовање одраслих (VVU)</p> <p>Желимо да понудимо савремене и релевантне производе обука у било које време и да учествујемо у креирању потреба за новим производима обука.</p> <p>Желимо да смањимо број студената без осигураног места за радну праксу за 50% у односу на број студената без радне праксе првог августа 2001.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Увођење стратешке сарадње са другима, удруживање, заједничких подухвата, или интеграција Директор/2004• Фокусирање на тржиште национално/међународно Помоћник директора/Март 2004• Тражење законског одобрења за припрему и нуђење свих нових званичних врста програма за образовање одраслих: Припремно образовање одраслих (FVU), Основно образовање одраслих (GVU), и Континуирано образовање одраслих (VVU) Помоћник директора/Март 2003• Фокусирати тржишне напоре на услуге из области континуираног образовања које су окренуте ка приватним и јавним предузећима. Помоћник директора/Март 2003• Концепт "Отворене школе!" мора бити ојачан тако што ће се спроводити пракса отворености школе након регуларног радног времена. Шефови свих одељења/2003• Увешћемо флексибилне програме обуке – заједно са бројем сати потребних за извођење. Шефови свих одељења/2003• Фокусираћемо се на радне дистрибутивне услуге кроз оптимизацију постављених идентификацијских напора. Помоћник директора/Март 2003• Развој 3 алтернативна сценарија/плана активности за алтернативне визије развоја друштва. Директор/2002

Колеџ и појединачна одељења Колеџа морају, кроз озбиљно, циљано и професионално усресређивање на маркетинг, да постигну повећање маркетиншке доступности Колеџа потенцијалним корисницима услуга (ученицима средњих стручних школа, одраслима који желе да похађају стручне обуке, запосленима, предузећима)

MARKETING

Циљеви	Стратегија
<p>Скретање пажње на школу као институцију која обезбеђује образовање и која има активну улогу у локалној заједници. Маркетиншке активности ће бити усмерене на две основне области:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетиншка орјентисаност на производе, тако да мора да буде осигурано широко знање о свим постојећим <u>производима обуке.</u> 2. Општа слика повезана са маркетиншким напорима мора да осигура широко и опште знање о <u>Колеџу.</u> <p>Колеџ мора, у обе области да се маркетиншки представи као “центар искуства” где су позитивно искуство, знање и вешине у центру пажње.</p> <p>Желимо да будемо активни део националне расправе о пилтици образовања.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Желимо да имамо позитивну медијску политику кроз прикупљање мишљења, закључака са јавних расправа, извештаја, новинских чланака и сл. Директор маркетинга/Март 2003 • Желимо да организујемо 2 годишња “догађаја” где би, два одељења Колеџа дала садашњим и будућим студентима иновативно, не-традиционално искуство са професионалним могућностима. Директор маркетинга/Март 2003 • Желимо да кроз све наше маркетиншке планове за обуке нивоа 1 и 2, скренемо пажњу на акредитацију и на могућности континуираног образовања. Директор маркетинга/Март 2003 • Желимо да скренемо пажњу, кроз сав маркетиншки материјал, и омогућимо видљивост нашег специјалног педагошког идентитета. Директор маркетинга/Март 2003

